

Process-Centered Change Management: A Theoretical Framework

Hui Jing

School of Business, Zhengzhou University, Zhengzhou, P. R. China

Email: jhuixj@163.com

Abstract: On the base of having a systematic review to the development of process management thought, this paper put forward a new model of management change, which is process-centered change management. It advocates changing organizational process from several levels, including process design, optimization and specification, supplemented by the integration and use of a variety of management methods. It also takes into account the influence of leadership behavior style, strategic orientation, organization culture and structure during the course of change. Process-centered management is not only the development of process management theory, but also provides a new way to change organization management process.

Key words: Process-centered change management; Process reengineering; Process improvement

流程中心型变革管理：一个理论框架

井 辉

郑州大学商学院，河南郑州，中国，450001

Email: jhuixj@163.com

摘 要: 通过对流程变革管理理念发展历程的系统回顾，提出了流程中心型变革管理的理念，它倡导对流程进行多层面变革，并辅以多种管理方法的协同使用，同时考虑组织中的领导行为风格、战略导向、文化氛围和组织结构等的影响，变革组织的运营过程。流程中心型变革管理不仅是对流程管理理论的发展，而且也为我们认识和把握组织变革管理实践提供了一个新的视角。

关键词: 流程中心型管理；流程再造；流程改进

1 引言

20 世纪 80 年代以来，个性化的顾客需求、飞速发展的科学技术、日益激烈的市场竞争，使得企业的生存环境呈现出高度动态化的特性。要想在变化和竞争中发展，企业不仅要采用先进的科学技术，而且要建立起便于对外部环境变化做出灵活反应的管理机制。在这一背景下，变革已不再是选择问题，而是必然执行问题。这就要求我们必须新的范式框架下研究组织行为，抛开视组织为机械式或单脑生物式系统的传统观念，转而以多脑社会文化互动模式及系统观来剖析组织的本质。这为新的管理模式的诞生奠定了基础，也为以流程变革为中心的管理思想登上历史舞台提供了条件。

2 基于流程的管理理念的产生与发展

资助信息：本文受国家社科基金项目资助（编号：10CGL004）。

目前，普遍认为基于流程的管理理念来源于 20 世纪 90 年代的业务流程再造（BPR）思想^{[2][3]}。但实际上，基于流程的管理理念并非全新，它是伴随着管理理论的出现而产生和发展的，其发展大致经历了四个阶段（如图 1 所示）。

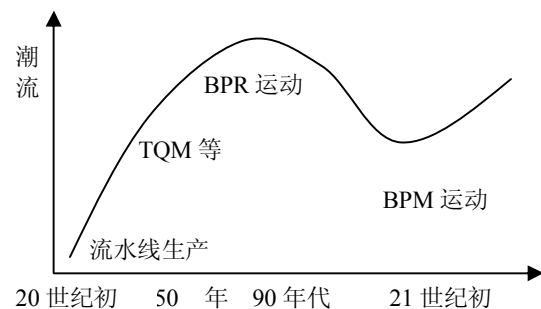


Figure 1. Stages of the development of process-based management

图 1 基于流程的管理思想的起伏周期

2.1 流程的管理思想的萌芽时期

20 世纪初,以泰勒为代表的科学管理学派就开始了对企业流程的探索,当时的研究主要局限于底层作业效率的提高,提倡以科学明确的管理规程替代过去的经验管理。如甘特提出的“甘特图”以作业图的形式描述了生产活动(流程)的计划安排问题;福特创建了第一条大规模生产流程(流水线作业模式)。这一时代的探索为今天的流程管理技术积累了不少有效的思想与方法,如流程细分、并行协调等至今仍然有效,但由于技术的局限,当时的流程管理能力非常有限,应用的范围仅局限于基层业务操作流程的标准化设置。

2.2 流程的管理思想的诞生时期

20 世纪 40 年代产生了“质量控制”理念,它重在对制造生产流程进行严格分析和控制,其对象是单纯的制造流程,后来逐渐扩展到产品和服务流程。产生于 70 年代的全面质量管理(TQM)把流程管理思想运用到更广泛的领域中,它追求流程的连续、渐进改善,谋取质量和效益上的不断提升。如今 TQM 已从其发源的制造业扩展到其他领域,如医疗卫生组织、服务组织、教育机构和军队组织等,并取得了极大的成功^[4]。但对 TQM, Gonsalves 总结道^[5]:大多数研究都没能够真正抓住 TQM 的本质和核心,……。TQM 本质上是一个持续的、渐进的变革方案,它注重顾客需要,强调团队参与,以促进所有的员工设法持续改进组织所提供产品和服务的质量、工作过程和顾客反应时间等,……。致力于流程的持续改进是 TQM 的核心所在。

与此同时,飞速发展的信息技术也开始被引入管理领域,开始利用 IT 对传统的业务过程进行自动化改造。这一时期出现了一系列信息化流程管理技术,如 MRP、JIT 等。总体上看,这些技术的重点仍然是运作过程或环节的信息化,而非流程。而且无论是在理论上,还是实践中,流程的概念还没有引起人们的足够重视。

2.3 再造主导下的全面发展时期

20 世纪 80 年代后期,许多采用 TQM 的美国公司在与日本公司的竞争中开始赢得有利的地位,并真正认识到了质量的重要性。此时,在运用这些方法改进绩效方面虽然还有很长的路要走,但那些在这一领域已经积累了多年经验的、有远见的公司逐渐认识到,TQM 在克服过高的基础设施和官僚成本方面存在着很大的问题,必须加以变革。于是它们开始尝试引入一种新的、关注流程激进式变革的管理方法——BPR。达文波特和

肖特把 BPR 描述成为分析和设计组织的工作流和过程管理方法,流程再造意味着“彻底分析流程,并予以重新设计,以在各项指标上有突破的进展”。哈默与钱皮将 BPR 定义为:对业务流程进行根本性再思考和彻底再设计,从而在成本、质量、服务和速度等方面获得戏剧性的改善。BPR 不仅关注“根本性”和“彻底性”的“再造”,而且关注“流程”,流程是再造的对象。BPR 的提出意味着流程管理进入了全面发展的时期。

2.4 新一波流程管理浪潮的兴起

自 BPR 提出以来,无数公司和企业组织为降低成本、缩短生产周期、提高市场反应速度和顾客满意度而施行了 BPR,而且也涌现出了许多成功实例,如福特公司的物资采购流程改进。然而还有更多组织进行 BPR 后并没达到所期望的效果。一些研究者解释到:这是因为 BPR 需要根本性的改变,如哈默强烈倡导过程的“毁灭”,一切推倒重来,还需要强有力的领导、IT 能力和权利的下放等,这种变革过于激烈,一般很难达到。Stoddard 和 Jarrenpaa 认为,从一张白纸上开始再造的方法在实践中并不具有代表性,并指出,BPR 经常致力于革命性的变化,但一般由于资源条件的限制,常常以改良的姿态出现^[6]。

人们逐渐意识到:不管如何攻击“已经过时”的传统理论,传统理论中的劳动分工之类的概念,在现代组织里仍拥有非常强大的效力。以 BPR 为代表的方法大多强调控制、改进或再造,却忽略了对控制、改进和再造的客体对象——流程的关注或关注不够。同时,越来越多的组织发现为了在市场取得竞争地位,必须从流程的角度发掘内部潜在的价值增值空间。试图全面抛弃传统理论体系是不现实的。具有可操作性的思路应该是扬弃激进式再造主张,促使其与其它管理新技术、新方法相融合,进而演绎出更贴近现实的变革管理方法。此外,一些研究也发现 BPR 不仅仅是“迅速的修理”,TQM 也不仅仅是“渐进的质量改进”,它们的重点不在变革,而在流程,围绕流程可以把组织中彼此相关的任务、岗位、人员、部门等协同起来,为客户提供产品或服务,这就是流程管理。于是,流程开始受到越来越多的关注,掀起了流程管理的新浪潮。

3 流程中心型变革管理的提出及理论基础

3.1 流程中心型变革管理思想的提出

自流程管理思想提出以来,目前逐渐形成了一些共

识性的内容。扎伊利把流程管理定义为：分析和持续改进组织基本活动（如制造、销售等）的结构化方法^[7]。李和戴尔^[8]、埃岑加等^[9]把流程管理定义为：分析、改进、控制和管理流程，以实现改进产品或服务质量的系统化、结构化方法。梅绍祖和 Teng^[10]则把流程管理定义为：以规范化地构造端到端的卓越业务流程为中心、以持续地提高组织绩效为目的的系统化管理方法。这些定义突破了 TQM 的渐进性和 BPR 的彻底性等局限，强调组织要从实际情况出发，围绕顾客需求，以流程为基础，进行不同层面的流程变革。最终目标是通过卓越流程体系的建立提升竞争优势和改进绩效。

Kettinger & Grove 的研究对流程变革也进行了相应的定义：流程变革是指由战略驱动的组织变革，是对企业流程的改善和重新设计，通过变革业务流程、信息、技术、结构和人之间的关系达到企业在质量、市场响应速度、成本、柔性、顾客满意等方面的竞争优势^[11]。这实际上指出了流程变革应该包括几个方面的内容：a. 流程变革不仅仅是彻底的流程再造，持续性的改善常常也是有很大益处的；b. 流程变革是战略导向的；c. 流程变革需要达到突破性的绩效，但是在许多情况下，变革的结果只是在某些方面取得一些成果，很少能够达到组织最初设定的绩效目标，所以评价变革成功的标准不仅仅是企业绩效，还要与组织文化和组织导向结合起来；d. 流程变革一般是 IT“赋能”的，同时涉及到人员和结构等方面的变化以及各种管理方法的使用。

由此可见，流程管理的对象是各种流程的运作及其相互作用方式，它要求各种流程设计必须围绕战略目标来进行，而战略又需要通过各种流程来实现。也就是说，在进行流程改造的同时，必须建立流程管理体系，这包括变革的战略指导、领导和文化支持、变革方式选择、构建流程型组织、培育流程型文化、变革方法的协调使用等。这都是以流程为中心的，涉及组织整体的变革管理，因此可称之为流程中心型变革管理。

3.2 流程中心型变革管理的理论基础

在应对环境变化带来的挑战的过程中，产生了众多极具影响力的、基于流程的管理方法，其中最具代表性的有 TQM、六西格玛管理法（6 σ ）、BPR、精益生产（Lean）等。这些方法以满足顾客需求为导向，通过对组织业务流程的渐进式或激进式改革与运行过程的优化控制，达到快速提升组织绩效的目的。

TQM 是一种由顾客的需要和期望驱动的流程变革

管理哲学，它 a. 强烈地关注顾客，把以顾客为中心的思想贯穿到企业业务流程的管理中；b. 坚持不断地改进，TQM 是一种永远不能满足的承诺，“非常好”还是不够，通过流程，质量总能得到改进。

BPR 所倡导的激进式变革代表了一种新的流程管理思维：a. 流程是以目的为中心的，它关注的是工作最终产生什么样的结果，而不是工作何时完成；b. 流程以客户为重心，从流程的角度进行思考，迫使企业从客户的角度出发，而不是从自己的角度来看待工作。

6 σ 的根本则是通过对流程的设计和改善，创建近乎完美的流程、产品和服务来满足顾客的需要，其核心理念为：a. 将所有工作都视为过程，过程决定了结果；b. 依据数据作决策，强调用数据说话；c. 任何过程都是波动的，可以从波动中发现改进机会；d. 所有改进都应该联接到顾客满意和企业发展战略。

精益思想是基本内涵是按最佳顺序排列生产价值活动，并认为只要过程不中断，无论是谁来推行这些活动，都会越来越有效。换句话说，精益思想是精益的，是因为它提供了以较少的投入，获取越来越多的产出的方法，同时也越来越接近用户，提供他们确实需要的东西。精益思想的核心理念是通过持续改进生产流程，消灭一切浪费现象，其重点是消除生产流程中一切不能增值的活动。

3.3 流程中心型变革管理的方法集成思想

TQM、BPR、6 σ 、LEAN，还有许多其它未曾提及的管理方法的发展与应用，不仅使众多企业实现了生产率和绩效的改善，而且在提升企业竞争力等重要方面发挥了巨大的作用。然而，它们在实践应用中还存在着一些这样或那样的问题^[12]。

首先，每种方法都产生于特定的领域，是针对某一特殊对象的问题管理方法。如 TQM 是解决质量管理问题的卓越工具、BPR 是变革流程的不二法宝、6 σ 是提升产品设计与制造质量的有效方法、LEAN 是优化生产过程的捷径，……。每一方法在其它领域的推广应用性较差，因此都具有片面性，缺乏系统观和整体观。

其次，每个采用了一种方法的企业也都认为自己所采用的方法最见效，因而也未必去研究其局限性，显示出方法上很强的“路径依赖”特征，反而妨碍了对其它方法的研究和使用。

第三，即使那些已经认识到每种方法的优劣势，且确实需要多种方法的企业，也经常将每种方法当成单独

的、分开的，甚至由不同职能部门负责的举措，结果又出现“多种举措冲突”现象。

如何做才能做到既吸收各种方法的优点，又能避免“多种举措冲突”，从而综合应对管理变革的挑战呢？一个有效的方法就是依据这些方法的共性进行集成。无论是TQM、6σ，还是BPR、LEAN等，它们都存在着一些特性特征^[13]（如图2）。

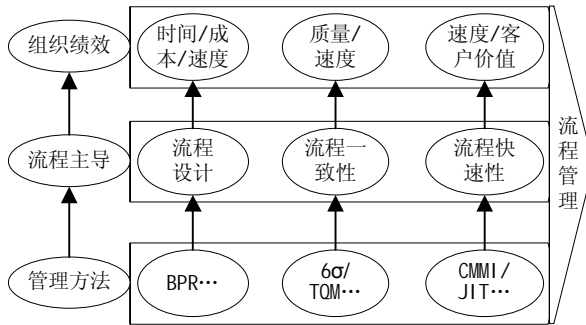


Figure 2. Common characteristics of management methods
图2 多种管理方法的流程共性特性

一是每种方法都是以组织绩效的提升为根本目标的。如TQM通过对流程的规范化改进为顾客提供增值价值，BPR则通过对组织流程的激进式再设计为顾客提供增值价值。

二是每种方法的基本分析单位都是流程。如TQM通过对流程的持续改进满足顾客需求，6σ通过控制偏差减少缺陷而追求流程的一致性和稳定，BPR的基本分析单位更是流程。

此外，这些方法还存在一些其它的共性，如对科学分析方法的偏爱及关注IT的使用等。实际上，组织可以看作是流程组成的集合，而各种方法适用于不同的职能部门和业务领域，围绕流程可以把它们整合起来，发挥多种方法的协同互补作用。

首先，从组织的横向价值链看，如果结合各自的优势，方法可以覆盖价值链的各个环节。但如果缺乏有效的集成，各个部分依然是“隔离”的，而流程提供了一个冲破壁垒的工具，也为方法集成搭建了一个平台。

其次，纵向来看，按照波特的观点，“战略的核心是基于活动的，这些活动产生成本并为顾客创造价值，它们是竞争优势的基本单元”。而活动是“流程”的基本构成单位。因此流程又是驱动战略实现的基础。依据这一逻辑，可逐步把战略落实到流程上来，通过流程的设计和优化促进战略目标的快速有效实现（如图4）。

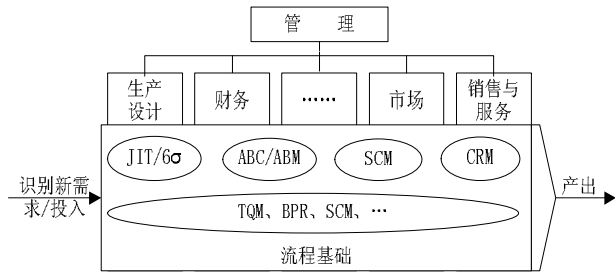


Figure 3. Process value chain
图3 流程价值链

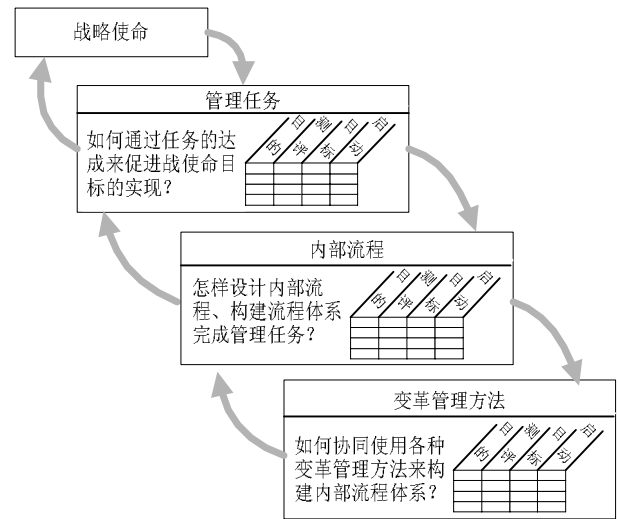


Figure 4. Integration of change management method based on the decomposition of strategy goals
图4 基于战略目标分解的变革管理方法集成

由此观之，方法集成不仅能够有效地解决“多种举措冲突”，而且能够取得协同效应。如果将水平和垂直方向的集成进一步综合，就可以得到基于流程的方法集成框架（如图5）。

4 流程中心型变革管理的理论框架

4.1 流程中心型变革管理的构成因素

流程中心型变革管理并非是只考虑流程单一因素的变革，它是一个系统的变革过程。在这样一个过程中，流程虽然位居中心，但也考虑很多因素的同时变革。战略是它的驱动力，同时涉及到组织结构、信息技术及组织内多个方面因素的变革，目标是改善企业绩效，获取竞争优势^[14]。

克廷吉^[11]等认为，可以从两个维度分析流程变革的影响因素：“硬”因素和“软”因素。“硬”因素是指与组织

的战略、结构、系统、流程、方法、程序等；“软”因素是指与人相关的、无法明确表达出来的因素，如领导行为、组织成员之间的沟通方式、组织文化等。流程变革必须要把“硬”因素的变革和“软”因素的变革结合起来（图6）。

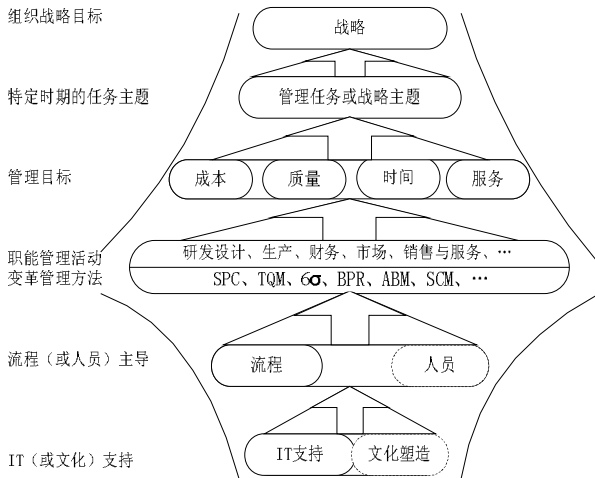


Figure 5. Framework of integration of change management method based on process

图 5 基于流程的变革管理方法的集成框架

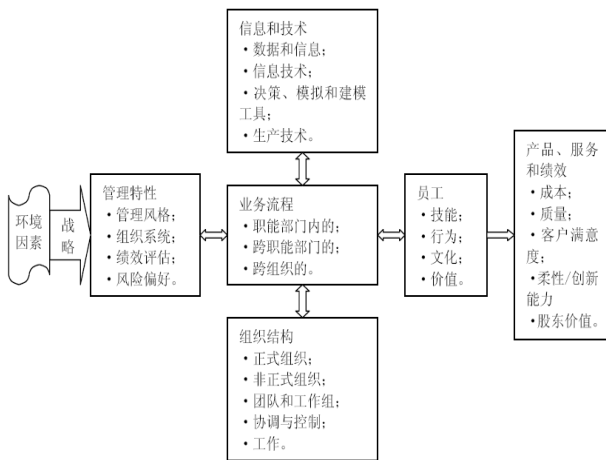


Figure 6. Model of process change management

图 6 流程变革管理框架模型

这些因素中，除了 IT 为使能因素、人员为内在隐性因素之外，领导风格、战略、组织结构特性和文化氛围等都是对流程变革有着重要影响的要素。

首先，流程作为实现战略目标的途径，必须以战略为导向。战略的定位直接决定执行层面流程的设计及运行；同时，战略通过业务流程得到实施，顾客的需求通

过业务流程得到满足。

其次，依据经典的交易型-转换型领导理论分析框架，转换型领导通常以内部员工智力的激发来促进变革，这种变革是经常性的、具有挑战性和突破性的。换言之，在转换型领导行为风格下，组织更倾向于采用激进式的变革；而在交易型领导下，通过渐进式变革现有业务流程，则更容易促进短期经济目标的达成。因此，领导行为风格对流程变革方式的选择使用及其绩效有重要影响。此外，组织的管理变革往往是自上而下的，最高决策者的理解和支持也是促使流程变革能否成功的关键。

第三，由于文化具有导向、约束、凝聚、激励、辐射、调适等功能，组织在实施流程变革的过程中，必须考虑其影响。德菲尔咨询公司进行的一项关于 BPR 的研究发现，2/3 的被调查对象列举文化阻力是阻碍 BPR 顺利实施的主要瓶颈。

第四，组织结构“建构”了发生在组织内部的各种活动的关系及其相互作用^[15]。至于组织结构对流程变革的影响，钱德勒有过论述。他认为，结构和过程是管理系统的两大要素，结构是实现组织战略的基础和保障，过程是实现组织战略的具体程序和步骤，二者统一于组织战略^[16]。

4.2 流程中心型变革管理的理论框架

综上所述，以流程为中心，可以实现对多种管理方法的整合集成使用，设计与优化组织的流程体系，促进组织绩效的全面提升，但这一变革过程同时又会受到战略、结构、文化等因素的影响。因此，必须在整合多种管理方法基础上，以流程的设计、优化或再造为根本，并考虑战略、领导、文化、组织结构等的影响，把这些内容进行整合，构建更具效力的以流程为中心的变革管理模式，即推行流程中心型变革管理（图7）。

首先，坚持变革的战略导向，以明确的战略目标为指引，构建卓越流程体系。流程管理是个跨部门、跨组织的工程，流程的变革经常伴随着权利与利益的重新划分与转移，必然会造成严格划分的职能部门之间的各种矛盾冲突，因此，必须坚持战略指导才能保证各项变革工作的顺利开展。

其次，由于流程变革是涉及组织整体的系统工程，变革过程对组织中的领导和高层管理人员的能力和行为了提出了新的要求，必须有组织领导和各变革层次管理人员的支持，并在相应的领导行为风格指导下采取与

之相适应的流程管理变革方式，否则很难成功。

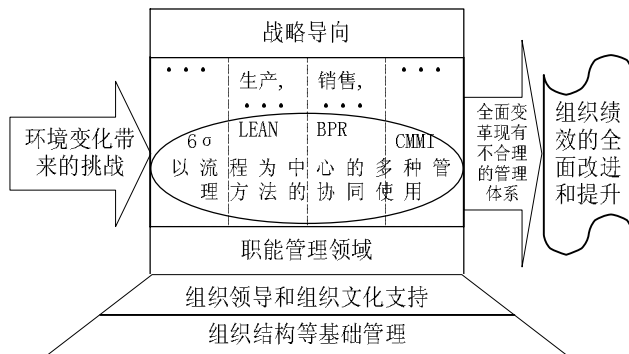


Figure7. Framework of process-centered change management

图 7 流程中心型变革管理理论框架

第三，构建与流程变革管理相适应的组织结构形式，即构建流程型组织^[7]。跳出狭隘的对单个业务、产品、部门的思路，不再仅仅从职能的角度去看待组织，而是应用流程，从流程的角度去分析作为一个投入产出系统的组织。

第四，由于文化对组织人员及组织内部各层次行为的无形的影响作用，在变革流程过程中，必须培育与之相适应的文化，即流程型文化。

第五，流程中心型变革管理能否有效发挥作用，关键还要取决于能否通过对 TQM、BPR、六西格玛、LEAN 等管理方法的协同使用实现对组织流程的设计、优化或再造，并构建出卓越的流程体系。

5 结束语

流程管理思想的发展虽然已经经历了近一个世纪的历程，但真正能够对其进行系统分析的研究还相对较少。而且由于业务流程再造思想的提出给人们带来的巨大影响，直到现在，当谈起流程管理的时候，大多数人仍认为它就是流程再造。但严格地讲，二者并不等同。在众多关注组织变革的管理方法中，BPR 只是其中的一个典型代表。这些方法都具有“流程主导”的共性特征，围绕流程，可以把它们“串”起来。进一步地，如果把这些方法与组织中的其它因素结合起来，以流程为中心，对组织的运营过程进行全面的变革，就会形成与这些方法本身或传统管理理论所提倡的完全不同的组织变革模式，这就是流程中心型变革管理。与目前一些流程变革管理问题研究思路有所不同的是，流程中心变革管理模式研究的是纯粹的组织的变革管理问题，而非操作层

面的技术问题（如 workflow 系统设计等），这无疑为我们认识和变革组织运行与管理机制提供了一个新的视角。

References (参考文献)

- [1] Hammer, M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate [J]. *Harvard Business Review*, 1990, July-August 1990, P4-112.
- [2] Hammer, M., and Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution [M], Harper Business, New York, 1993.
- [3] Davenport, T. H. Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM [J]. *Planning Review*, 1993(21), P6-12.
- [4] Markland R E, Vickery S K, Davis R A. Operations management - concepts in manufacturing and services [M]. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.
- [5] Gonsalves, G. C. Business Process Management: Integration of Quality Management and Reengineering for Enhanced Competitiveness [D]. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in the College of Business and Economics at the University of Kentucky, 2002.
- [6] Stoddard, D. B. and Jarvenpaa, S. L. Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change [J]. *Journal of Management Information Systems*, 1995,12(1), P81-101.
- [7] Zairi, M. Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness [J]. *Business Process Management Journal*, 1997, 3(1), P64-80.
- [8] Lee, R. G., Dale, B. G. Business Process Management: a Review and Evaluation [J]. *Business Process Management Journal*, 1998, 4(3), P214-225.
- [9] Elzinga, D. J., Horak, T., et al. Business Process Management: Survey and Methodology [J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1995, 42(2), P119-128.
- [10] Mei, S. Z. Teng, J. T. C. Process Reengineering: Theory, Method and Technique [M]. Beijing, Tsinghua University Press, 2004(Ch).
梅绍祖, Teng, J. T. C. 流程再造——理论、方法和技术 [M]. 北京:清华大学出版社,2004.
- [11] Kettinger, W. J., and Grover, V. Toward a Theory of Business Process Change. *Journal of Management information Systems*. September 1995, P9-30.
- [12] Jing, H. Management Change Methods with Process Dominance and their Integration [D]. Proceedings of the 15th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Vol. A-C. 2008-2012, 2008.
- [13] Jing, H., Zhang, X. G., Xi, Y. M. Change Management based on Process and the Challenges they Facing [D]. Proceeding of the 1st Conference of Chinese Management Academy. Beijing, 2006(Ch).
井辉,张新国,席西民.基于流程的变革管理及其面临的挑战[D].首届(2006)中国管理学年会论文,北京,2006.
- [14] Balzarova, M. A., Bamber, C. J., McCambridge, S., Sharp, J. M. Key Success Factors in Implementation of Process-based Management [J]. *Business Process Management Journal*, 2004, 10(4), P387-399.
- [15] Hall, Richard H.. Organization: Structure and Process (3rd Ed.) [M]. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1972
- [16] Alfred D. Chandler Jr. The visible hand: The managerial revolution in American business. Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1977.
- [17] Yue, P. Studying on the Construction of the Business Process-oriented Organization [M]. Beijing, Tsinghua University Press, China Agricultural University Press, 2009 (Ch).
岳澎.流程型组织的构建研究[M].北京:清华大学出版社,中国农业大学出版社,2009.